

Anforderungsanalysen nach DIN 33430: exemplarisch für die Position eines Dozenten im Arbeitsschutz

Anna Koch, Güler Kici, Anja Strobel und Karl Westhoff



Das folgende Kapitel bezieht sich inhaltlich auf das Kapitel Anforderungsanalyse, Konstrukte und Prozeduren der Eignungsbeurteilung im Grundwissenbuch zur berufsbezogenen Eignungsbeurteilung nach DIN 33430 (Westhoff et al., 2005, S. 111 ff.). Wir erläutern die wesentlichen Schritte einer Anforderungsanalyse und stellen sie am Beispiel einer Anforderungsanalyse für die Position eines Dozenten im Arbeitsschutz dar.

1 Anforderungsanalysen als notwendige Grundlage für die Eignungsbeurteilung

1.1 Leitsatz der DIN 33430 zur Anforderungsanalyse

Dass Anforderungsanalysen eine notwendige Grundlage für jede Eignungsbeurteilung darstellen, zeigt sich im Leitsatz der DIN 33430 zum Anforderungsbezug: „Eine Arbeits- und Anforderungsanalyse (...) sollte die Basis einer Eignungsbeurteilung sein. Die Anforderungsanalyse sollte die Merkmale eines Arbeitsplatzes, einer Ausbildung bzw. eines Studiums, eines Berufs oder einer beruflichen Tätigkeit ermitteln, die für den beruflichen Erfolg und die berufliche Zufriedenheit bedeutsam sind. Aus der Anforderungsanalyse sollten diejenigen Eignungsmerkmale (...) mitsamt ihren Ausprägungsgraden abgeleitet werden, die zur Erfüllung der Anforderungen nötig sind. (...)“ (DIN 33430, S. 12).

1.2 Methodische Zugänge für die Anforderungsanalyse

Allgemein kann man für Anforderungsanalysen drei methodische Zugänge unterscheiden (Schuler, 2006):

- *erfahrungsgeleitet-intuitive Methode*
Anforderungen werden u.a. aus der erfahrungsgeleiteten Beurteilung der Tätigkeit, der erforderlichen Arbeitsmittel, der Arbeitsgegenstände, den Umweltbedingungen und aus Qualifikations- und Weiterbildungserfordernissen abgeleitet.
- *arbeitsanalytisch-empirische Methode*
Anforderungen werden mithilfe teil- oder vollstandardisierter Methoden ermittelt.
- *personbezogen-empirische Methode*
Anforderungen werden über die Auswertung statistischer Zusammenhänge zwischen Personenmerkmalen und Tätigkeitsfolgen gebildet.

In den meisten Fällen ist die arbeitsanalytisch-empirische Methode sehr nützlich. Dieses Vorgehen ermöglicht nicht nur, durch die gewonnenen Daten Aussagen zu einem konkreten Arbeitsplatz zu treffen, man kann darüber hinaus auch Verallgemeinerungen für den betreffenden Beruf oder Berufsgruppen ableiten. Im folgenden Beispiel haben wir deshalb eine arbeitsanalytisch-empirische Methode eingesetzt, die wir im Weiteren näher vorstellen.

1.3 Datengewinnung bei Anforderungsanalysen

Die Art der Datengewinnung bei Anforderungsanalysen kann in drei Gruppen unterschieden werden (Reimann, 2005):

- *unstandardisierte Verfahren*
Dem Anwender stehen keinerlei Hilfsmittel oder Materialien zur Verfügung, deshalb werden unstandardisierte Verfahren meist eingesetzt, um Anhaltspunkte für weitere Untersuchungen zu sammeln und um einen ersten Eindruck zu gewinnen.
- *teilstandardisierte Verfahren*
Dem Anwender stehen vorbereitete Hilfsmittel zur Verfügung, die eingesetzt werden können, aber in den meisten Fällen selbst erarbeitet werden müssen, wie z.B. grobe Ablaufstrukturen, Leitfäden zur Durchführung der Anforderungsanalyse. Eine typische und häufig genutzte Vertreterin der teilstandardisierten Verfahren ist die Critical Incident Technique.
- *standardisierte Verfahren*
Dem Anwender stehen Verfahren in Form von Fragebögen etc. zur Verfügung, deren Durchführung, Auswertung und Interpretation nach festen Regeln erfolgt.

Aufgrund der Komplexität der Tätigkeit von Dozenten im Arbeitsschutz wurde im folgenden Beispiel die Critical Incident Technique eingesetzt. Die Methode ist besonders hilfreich bei Arbeitstätigkeiten, in denen das Verhalten der Stelleninhaber in vielen verschiedenen Arbeitssituationen von Bedeutung ist. Aus diesem Grund kann sie an unserem Beispiel der Dozententätigkeit gut illustriert werden. Die Tätigkeiten von Dozenten im Arbeitsschutz sind durch viele verschiedene Situationen gekennzeichnet, in denen sich diese Dozenten im Arbeitsschutz bewähren müssen.

2 Anforderungsanalyse für die Stelle eines Dozenten im Arbeitsschutz mittels der Critical Incident Technique

2.1 Bestimmungsstücke der Critical Incident Technique (CIT)

Die Critical Incident Technique (kurz: CIT; Flanagan, 1954) ist ein teilstandardisiertes Verfahren, bei dem die Anforderungen aus erfolgskritischen Situationen, den so genannten Critical Incidents (CI), so konkret wie möglich und verhaltensbeschreibend abgeleitet werden. Durch

mündliche und schriftliche Befragung von Stelleninhabern und Vorgesetzten werden nicht nur erfolgskritische Situationen, sondern auch das jeweilige Verhalten, welches zur erfolgreichen Bewältigung der Situation notwendig ist, gesammelt. Erfolgskritische Situationen sind solche, in denen sich leistungsstarke Stelleninhaber im Vergleich zu leistungsschwachen durch effizientere Verhaltensweisen unterscheiden lassen. Die CIT geht davon aus, dass Stelleninhaber die Anforderungen ihrer Tätigkeit erfüllen, wenn sie diese Situationen erfolgreich meistern. Deshalb geht man in der Anforderungsanalyse den umgekehrten Weg und fragt nach diesen kritischen Situationen und dem erfolgreichen Verhalten, das ein Stelleninhaber darin gezeigt hat. Anhand dessen können dann die hinter dem Verhalten liegenden Anforderungen induktiv ermittelt werden.

Ein großer Vorteil ist dabei, dass durch die konkreten Verhaltensweisen alle Teilnehmer der Anforderungsanalyse das Gleiche unter den Anforderungsbegriffen verstehen. Das verbessert in hohem Maße die praktische Handhabung des Anforderungsprofils. Aber auch die Objektivität der weiteren Nutzung des Anforderungsprofils wird verbessert, da keine nachträgliche – und damit für Verfälschungen anfällige – Interpretation der Anforderungen stattfindet.

2.2 Arbeitsschritte der Anforderungsanalyse

In dem vorliegenden Praxisbeispiel wurde die CIT eingesetzt, um die Anforderungen an Dozenten im Arbeitsschutz zu beschreiben. Ziel dieser Anforderungsanalyse war, die Anforderungen so konkret wie möglich anhand des mehr oder weniger leistungsstarken Verhaltens zu beschreiben. Auf dieser Grundlage konnte dann später ein Interviewleitfaden für Personalauswahl- und Personalentwicklungsgespräche konstruiert werden. Nachfolgend stellen wir die Arbeitsschritte der Anforderungsanalyse für Dozenten im Arbeitsschutz dar.

2.2.1 Arbeitsschritt 1: Erheben von kritischen Situationen

Für die Durchführung der CIT gibt es mehrere Varianten, die sich je nach Ziel und den vorliegenden Bedingungen im Praxisfeld unterscheiden. Kern der CIT und erster Arbeitsschritt ist die Befragung von Stelleninhabern und/oder Führungskräften nach Situationen, die sie selbst erlebt oder beobachtet haben und die von einem Stelleninhaber erfolgreich bewältigt wurden. Dazu müssen als Methoden Fragebögen oder Leitfäden für Interviews oder Workshopkonzepte erstellt werden, bevor man mit der Befragung beginnen kann. Unabhängig von der eingesetzten Methode, sollte sich die Befragung allgemein an folgenden *W-Fragen* orientieren:

- Wie kam es zu der Situation?
- Wie lief die Situation im Einzelnen ab?
- Wie hat sich die Person in der Situation konkret verhalten, und wie ist sie vorgegangen?
- Welche Folgen hatte das Verhalten der Person auf die konkrete Arbeitssituation?

- Welche Bedeutung hatte die erfolgreiche Problemlösung für den weiteren Arbeitsfortschritt?
- Wie hätte sich die Person auf keinen Fall verhalten dürfen?

Zusätzlich besteht die Möglichkeit, Informationen über Beziehungen zu anderen Tätigkeiten/ Stellen ebenso wie Informationen zu weiteren Aspekten des Arbeitsablaufs zu erfragen. Das erreicht man durch offene Fragen zu der zu besetzenden Stelle. Man kann zum Beispiel nach einer Aufgabenbeschreibung der Stelle, der Einordnung der Stelle in die Hierarchie des Unternehmens oder den Schnittstellen zu anderen Stellen fragen.

Im vorliegenden Beispiel fragten wir die Stelleninhaber und Führungskräfte mittels Fragebogen nach erfolgskritischen Situationen, den wir per E-Mail an die Teilnehmer versandten. Ein Fragebogen eignete sich gut, da die Teilnehmer aus ganz Deutschland stammten und dadurch Interviews oder Workshops wegen des großen logistischen Aufwandes unökonomisch gewesen wären. Der Umfang des Fragebogens betrug acht Seiten einschließlich Anschreiben, allgemeiner Fragen zur Person wie Alter, Geschlecht, Stellenbezeichnung, Berufserfahrung, Zugehörigkeitszeit zum Unternehmen und Feedbackmöglichkeit am Schluss. Die Fragen zu den erfolgskritischen Situationen orientierten sich an den oben aufgeführten allgemeinen W-Fragen. Als Beispiel sind einige dieser Fragen, so wie sie verwendet wurden, in Tab. 1 dargestellt.

Die Teilnehmer sollten zum einen zwei selbst erlebte oder selbst beobachtete Situationen schildern, die ein Dozent erfolgreich gemeistert hatte. Zum anderen sollten sie zwei Situationen schildern, wie sie in Zukunft bei der Dozententätigkeit auftreten könnten. Auch zu diesen zukünftigen Situationen sollten die Teilnehmer schildern, was der Dozent tun könnte, um die Situation erfolgreich zu meistern. Mithilfe dieser Frage nach zukünftigen Situationen sollten Entwicklungstrends für die Tätigkeit abgebildet werden, um so die Gültigkeit des Anforderungsprofils bei Veränderungen der Dozententätigkeit in absehbarer Zukunft zu gewährleisten. Besonders entscheidend für diesen ersten Arbeitsschritt war bei jeder Situation, dass die Teilnehmer detailliert auf das Verhalten des Dozenten eingehen sollten, denn diese Verhaltensbeschreibung war die Basis des späteren Anforderungsprofils. Darauf haben wir in der Instruktion besonders hingewiesen.

Insgesamt nahmen 45 Stelleninhaber und Führungskräfte aus ganz Deutschland an der Erhebung der erfolgskritischen Situationen teil. Man sollte darauf achten, dass immer eine repräsentative Anzahl von Stelleninhabern und Führungskräften teilnimmt, die die Struktur im Unternehmen widerspiegelt. Folgende Aspekte sollten dafür mindestens bedacht werden: Unternehmensstandorte, in denen die Stelle eine Rolle spielt, Berufserfahrung der Teilnehmer, Hierarchieebenen, Alter.

Als Ergebnis des ersten Arbeitsschritts erhält man einen Pool von Situationen und Verhaltensweisen, die dann weiter verwendet werden. In unserem Beispiel entstand dadurch ein Pool von 144 inhaltlich verschiedenen erfolgskritischen Situationen.

Arbeitsschritte		Praxisbeispiel Dozententätigkeit	
1. Erheben		Erheben von kritischen Situationen	
Schriftliche Befragung von Stelleninhabern und Führungskräften	Aufgabenstellung: Erinnern Sie sich bitte an eine typische und wichtige Arbeitssituation, die Sie selbst erlebt oder beobachtet haben und die erfolgreich bewältigt wurde.		
	Leitfragen	Beispielantworten	
	Wie kam es zu dieser Situation?	Ein Seminarteilnehmer äußert nach drei Lehreinheiten seinen Unmut.	
	Wie lief diese Situation im Einzelnen ab?	Der Teilnehmer meldet sich zu Wort und kritisiert, dass die Seminarthemen ihm in seiner betrieblichen Situation nicht weiterhelfen können.	
	Wie hat sich der Dozent in dieser Situation konkret verhalten, und wie ist er im Einzelnen vorgegangen?	Der Dozent erfragte daraufhin die konkrete Problemlage im Unternehmen und erarbeitete darauf aufbauend mit allen Teilnehmern die Anwendung der Themen im Unternehmen.	
	Welche Folgen hatte sein Verhalten auf die konkrete Arbeitssituation?	Die Zufriedenheit mit dem Seminar erhöhte sich sehr.	
Welche Bedeutung hatte die erfolgreiche Problemlösung für den weiteren Arbeitsfortschritt?	Die Teilnehmer diskutierten im weiteren Verlauf viel mehr und versuchten, von sich aus Anwendungsmöglichkeiten einzubringen.		
Wie hätte sich der Dozent auf keinen Fall verhalten dürfen?	Die Diskussion nicht zulassen und den Teilnehmer auf die Seminarbeschreibung hinweisen.		
2. Bewerten		Die gesammelten kritischen Situationen aus Arbeitsschritt 1 bewerten	
Schriftliche Befragung von Stelleninhabern und Führungskräften	Ein Seminarteilnehmer äußert seinen Unmut darüber, dass die Seminarthemen ihm in seiner betrieblichen Situation nicht weiterhelfen können.	Bewertung:	
		1 sehr bedeutsam	<input checked="" type="checkbox"/>
		2 eher bedeutsam	<input type="checkbox"/>
		3 eher nicht bedeutsam	<input type="checkbox"/>
		4 gar nicht bedeutsam	<input type="checkbox"/>
3. Gruppieren		Verhaltensweisen aus bedeutsamen Situationen zu Anforderungsgruppen zusammenfassen	
4 Workshops mit 4-5 Stelleninhabern und Führungskräften	Der Dozent erfragt die konkrete Problemlage im Unternehmen. Darauf aufbauend erarbeitet er mit den Seminarteilnehmern die Anwendung der Themen für das konkrete Unternehmen.	zugeordnet zur Anforderung: Teilnehmerorientierung	
4. Prüfen		Anforderungsprofil sprachlich und inhaltlich prüfen und bewerten	
Workshop mit Experten	Teilnehmerorientierung Anwendungsmöglichkeiten von Seminarinhalten im Unternehmen werden gemeinsam erarbeitet	Bewertung: • Anforderung „sehr wichtig“ • Anforderung nicht kompensierbar • Anforderung trainierbar	

Tab. 1: Ablauf einer Anforderungsanalyse gemäß DIN 33430 am Beispiel der Dozententätigkeit

2.2.2 Arbeitsschritt 2: Bewerten kritischer Situationen

Die Teilnehmer an dem zweiten Arbeitsschritt sollten wieder Stelleninhaber und Führungskräfte des Unternehmens sein. Sie beurteilen die erhobenen erfolgskritischen Situationen im zweiten Arbeitsschritt danach, wie trennscharf die in den Situationen beschriebenen Verhaltensweisen zwischen leistungsstarken und leistungsschwachen Stelleninhabern unterscheiden. Nur diejenigen kritischen Situationen werden weiter verwendet, für die eine solche Unterscheidung eindeutig möglich ist. Die Beurteilung kann wiederum mittels Fragebogen, Interview oder Workshop durchgeführt werden.

Im vorliegenden Beispiel eigneten sich wieder Fragebögen für diesen Schritt, da die Teilnehmer an der Anforderungsanalyse aus verschiedenen Unternehmensstandorten kommen sollten. Alle im Arbeitsschritt 1 gesammelten erfolgskritischen Situationen wurden getrennt nach gegenwärtigen und zukünftigen Situationen in eine gemeinsame Liste aufgenommen, aus der wir den Fragebogen konstruierten. Inhaltlich doppelte erfolgskritische Situationen traten in diesem Beispiel nicht auf. Wäre dies der Fall gewesen, dann wäre die Situation nur einmal in die Liste aufgenommen worden. Zusätzlich wäre kenntlich gemacht worden, wie oft die Situation geschildert wurde.

Die Teilnehmer sollten jede Situation auf einer vierstufigen Skala von 1 = „sehr bedeutsam“ bis 4 = „nicht bedeutsam“ einschätzen, ob sie wirklich eine typische erfolgskritische Situation ist, die bei der Tätigkeit vorkommen kann. Der Fragebogen umfasste 19 Seiten einschließlich Anschreiben, Daten zur Person, der Situationslisten und einer Feedbackmöglichkeit am Ende. Wir versandten ihn an 40 Stelleninhaber und Führungskräfte per E-Mail in ganz Deutschland. In Tab. 1 sind eine Beispielsituation und deren Bewertung auf der vierstufigen Skala dargestellt. Wir behielten nur solche Situationen weiter bei, die die Teilnehmer im Mittel mit 1 oder 2 bewertet hatten. Dadurch reduzierte sich zum Ende des zweiten Arbeitsschritts die Anzahl der erfolgskritischen Situationen von 144 auf 109. Diese 109 Situationen waren mit 219 Verhaltensweisen beschrieben, die für den dritten Arbeitsschritt genutzt wurden. Durch diesen zweiten Arbeitsschritt stellten wir sicher, dass nur solche Situationen Einfluss auf das Anforderungsprofil haben, die tatsächlich den Arbeitsalltag *aller* Teilnehmer widerspiegeln.

2.2.3 Arbeitsschritt 3: Gruppieren von ähnlichen Verhaltensweisen zu Anforderungen

Die erfolgreichen Verhaltensweisen, die in den als trennscharf eingestuften erfolgskritischen Situationen beschrieben wurden, werden nun zu Anforderungskategorien zusammengefasst, d.h. gruppiert. Es besteht wieder die Möglichkeit, Fragebogen, Interviews oder Workshops einzusetzen. Wie die Gruppierung zu erfolgen hat, ist nicht festgelegt. Der Durchführende der Anforderungsanalyse kann Kategorien vorgeben, in die die Verhaltensweisen eingeordnet werden, oder die Kategorien im Prozess der Gruppierung von den Teilnehmern benennen lassen. Man kann auch frei wählen, wer diese Gruppierung durchführt. Die Kategorien, die in

diesem Arbeitsschritt gebildet werden, sind die Anforderungen, aus denen das Anforderungsprofil zusammengesetzt wird.

Im vorliegenden Beispiel haben wir Workshops von etwa vier Stunden für den dritten Arbeitsschritt eingesetzt. Um den finanziellen und zeitlichen Aufwand für die Teilnehmer möglichst gering zu halten, fanden die Workshops an verschiedenen Unternehmensstandorten in Deutschland statt, zu denen die Untersucherin reiste. Insgesamt haben wir vier Unternehmensstandorte einbezogen, an denen jeweils 3 bis 5 Personen (insgesamt 15 Stelleninhaber und Führungskräfte) teilnahmen.

Die maximale Teilnehmerzahl für solche Workshops liegt bei acht Personen. Darüber hinaus werden die Teilnehmerzahl und damit der Abstimmungsbedarf für ein gemeinsames Anforderungsprofil zu groß.

Die Teilnehmer gruppieren nun die Verhaltensweisen in den Situationen, die nach Arbeitsschritt 2 verblieben waren. Die Gruppierung erfolgte ohne Vorgabe von Kategoriennamen. Die Teilnehmer sollten inhaltlich entscheiden, ob Verhaltensweisen zusammen in eine Kategorie einzuordnen waren. Nachdem sie alle Verhaltensweisen zugeordnet hatten, vergaben sie Kategoriennamen i. S. von Anforderungen. Dabei konnten die Teilnehmer die Anforderungen auch hierarchisch gruppieren. Die Untersucherin führte danach die einzelnen Anforderungsprofile der vier Workshops zu einem gemeinsamen Anforderungsprofil zusammen. Sie erstellte dafür in einem ersten Schritt eine Übersicht mit allen Anforderungen aus den vier Workshops. In der Übersicht fasste sie diejenigen Anforderungen zusammen, die den gleichen Namen hatten. Die Häufigkeit, mit der eine Anforderung genannt worden war, kennzeichnete die Untersucherin farblich. In der Übersicht standen zu Beginn 14 Anforderungen. Davon kamen vier in allen Workshops vor, drei in drei Workshops, drei in zwei Workshops und vier Anforderungen kamen nur in jeweils einem Workshop vor. Die Untersucherin prüfte dann für jede Verhaltensweise, ob sie überwiegend, d.h. mit absoluter Mehrheit einer bestimmten Anforderung zugeordnet wurde. Verhaltensweisen, bei denen dies nicht der Fall war, wurden ausgeschlossen. Durch diesen Schritt verringerte sich die Anzahl der Anforderungen auf neun, da Anforderungen ohne Verhaltensweisen nicht weiter berücksichtigt wurden.

Innerhalb des nun neuen Anforderungsprofils gab es Anforderungen, die in den verschiedenen Workshops unterschiedliche Bezeichnungen erhalten hatten. Diese Anforderungen benannte die Untersucherin um. Dazu wählte sie einen Begriff, der am ehesten die Verhaltensweisen inhaltlich widerspiegelte. Das so entstandene gemeinsame Anforderungsprofil bestand nun aus neun Anforderungen, die teilweise mit Unterkategorien untersetzt waren. In Tab. 1 sind das geschilderte Verhalten aus einer Situation des zweiten Arbeitsschritts und dessen Zuordnung zu einer Anforderungskategorie dargestellt.

Aufgrund der Gruppierung und der Zusammenfassung von vier Einzelprofilen waren die Anforderungen mit mindestens einer und in einem Fall mit 147 Verhaltensweisen untersetzt. Diese Ungleichverteilung kann man dadurch erklären, dass die Teilnehmer zum einen viele

erfolgskritische Situationen zu einigen wenigen Anforderungen geschildert hatten. Zum anderen kann es daran liegen, dass die Teilnehmer der vier Workshops unabhängig voneinander Anforderungsprofile bilden mussten. Dadurch kamen – wie bereits beschrieben – Anforderungen teilweise nur in einem Workshop oder in zwei Workshops vor. Wenn dazu noch die zugrunde liegenden Verhaltensweisen teilweise nicht trennscharf waren und damit ausgefiltert wurden, führte das dazu, dass die Anforderung nur mit wenigen Verhaltensweisen untersetzt war.

2.2.4 Arbeitsschritt 4: Prüfen des Anforderungsprofils

In einem letzten Arbeitsschritt ist es notwendig, das Anforderungsprofil auf Vollständigkeit sowie sprachliche Präzision und Korrektheit zu prüfen. Darüber hinaus ist es meist für die weitere Verwendung des Anforderungsprofils notwendig, für jede Anforderung eine Bewertung ihrer Wichtigkeit anzugeben, sowie Angaben zur Trainierbarkeit und Kompensierbarkeit zu machen. Es ist nicht vorgeschrieben, durch wen die Prüfung erfolgen sollte. Für die Praxis ist es aber meist sinnvoll, wenn Experten bzw. Führungskräfte des jeweiligen Unternehmens diese Prüfungen vornehmen. Die Prüfung kann ebenfalls mithilfe eines Fragebogens, in einem Interview oder in einem Workshop stattfinden.

Im vorliegenden Beispiel eignete sich der Workshop besonders, da eine unternehmensinterne Projektgruppe zur Anforderungsanalyse der Dozenten im Arbeitsschutz existierte, die aus Führungskräften mit langjähriger Berufserfahrung als Dozenten bestand. In dem Workshop legte die Untersucherin das zusammengeführte Anforderungsprofil diesen fünf Experten zur Prüfung vor. Der Workshop dauerte insgesamt fünf Stunden mit Pausen und fand an einem zentralen Unternehmensstandort statt.

Folgende Aspekte des Anforderungsprofils wurden geprüft:

- a) Vollständigkeit des Anforderungsprofils
- b) Benennung der Anforderungen
- c) Über- und Unterordnungen innerhalb des Anforderungsprofils
- d) Bewertung jeder Anforderung auf einer 5-stufigen Skala von 1 = „nicht wichtig“ bis 5 = „sehr wichtig“
- e) Für jede Anforderung Aussagen zu Trainierbarkeit und Kompensierbarkeit

In Tab. 1 ist ein Auszug aus dem Anforderungsprofil mit der Bewertung der jeweiligen Anforderung durch die Experten dargestellt. Im Workshop benannten die Experten eine Anforderung um und fassten zwei weitere Anforderungen zu einer zusammen. Zwei Anforderungen nahmen sie komplett aus dem Anforderungsprofil heraus. Das endgültige Anforderungsprofil bestand nun aus acht Anforderungen, die teilweise mit anderen Anforderungen untersetzt waren. Jede Anforderung war über konkrete Verhaltensweisen definiert. Mit dem Ergebnis der Bewertung durch die Experten war die Anforderungsanalyse beendet.

2.2.5 Praktischer Nutzen des Anforderungsprofils aus der CIT

In den meisten Fällen schließen sich an Anforderungsanalysen personaldiagnostische Maßnahmen an. Auch in diesem Beispiel konnten die Ergebnisse der Anforderungsanalyse direkt für die Konstruktion eines Interviewleitfadens genutzt werden, der zukünftig für die Auswahl und Entwicklung von Dozenten im Arbeitsschutz eingesetzt werden soll. Für die Auswahl von Dozenten werden dem Kandidaten situative Fragen gestellt, d.h. Fragen, die jeweils eine ausgewählte kritische Situation beschreiben. Der Kandidat soll dann schildern, wie er sich in der Situation verhalten würde. Die Antwort des Kandidaten wird mit den aus der Anforderungsanalyse entstandenen Verhaltensankern verglichen. So kann der Interviewer die Eignung des Kandidaten objektiv und verhaltensnah beurteilen. Für die Personalentwicklung ermöglicht der Leitfaden Gespräche, in denen das Potenzial von Dozenten bestimmt werden kann. Auf dieser Grundlage kann ermittelt werden, bei welchen Anforderungen sich der Dozent durch gezielte Schulungen weiterentwickeln kann. Mit den durch die CIT gewonnenen erfolgskritischen Situationen kann man auch zutreffendere Assessment-Center-Aufgaben konstruieren. Aus dem Pool von erfolgskritischen Situationen kann man gezielt einige zur Simulation im Assessment Center auswählen. Die schon vorliegenden Verhaltensanker kann man dann zur Bewertung des gezeigten Verhaltens nutzen.

Literatur

- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2002). *DIN 33430 – Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen*. Berlin: Beuth.
- Reimann, G. (2005). Anforderungsanalyse, Konstrukte und Prozeduren der Eignungsbeurteilung. In K. Westhoff, L. J. Hellfritsch, L. F. Hornke, K. D. Kubinger, F. Lang, H. Moosbrugger, A. Püschel & G. Reimann (Hrsg.), *Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430* (2., überarbeitete Auflage), (S. 111-127). Lengerich: Pabst.

Literatur zur vertieften Beschäftigung

- Schuler, H. (2006). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*. (2., überarbeitete und erweiterte Auflage), (S. 45-68). Göttingen: Hogrefe.
- Westhoff, K. & Kluck, M.-L. (2003). *Psychologische Gutachten schreiben und beurteilen* (4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Springer.